



SAMENVATTING

In deze nota belichten we het thema leiderschap in een context waarin autoritair weer populair lijkt. In de politiek, maar steeds vaker ook in de tech-wereld. Toch lang een baken van vernieuwende, dynamische organisatievormen. Dat die twee werelden elkaar vandaag goed weten te vinden in soms ronduit antidemocratische denkbelden, is verontrustend.

Tegelijk stellen we vast dat de bedrijfs-wereld de laatste vijftien jaar juist de omgekeerde beweging maakte. Naar meer participatie, gedeeld en verbindend leiderschap en minder alfade-drag. Onderzoek leert dat dit ook de meest aangewezen leiderschapsstrategie is in complexe omgevingen.

Heeft verbindend leiderschap nog een toekomst in een context waarin het recht van de sterkste weer onbeschaamd wordt uitgespeeld zoals in de recente handelsoorlog? Is empathisch leiderschap naïef in een wereld die dweept met bullebakleiders?

De comeback van de bullebak

Is het nieuwe leiderschap alweer out?

1. Terugblik

Soms loont het de moeite om achterom te kijken om vooruit te kijken. Meer dan een decennium geleden brachten we met deze denktank een inspiratienota over leiderschap (Eynikel, 2014). De focus lag daarin op het belang van persoonlijke groei als bron van leiderschap. De achtergrond van deze publicatie was de roep om en trend naar 'nieuw leiderschap'. Horizontaler, empathischer, participatiever. De Amerikaanse senator Barack Obama had in 2008 de presidentsverkiezingen gewonnen met een verbindend, hoopvol verhaal. Hij werd met ruime marge herkozen in 2012. Ook in sterk hiërarchische instellingen zoals de Katholieke Kerk kwam er met de recent overleden Paus Franciscus een trendbreuk. De machtigste religieuze organisatie ter wereld werd van 2013 tot 2025 geleid door iemand die, in vergelijking met zijn voorgangers, minder afstandelijk of dogmatisch was en zelfs aan enkele heilige huisjes durfde te raken zoals de zegening van homoseksuele koppels. Dat ontging ook de bedrijfswereld niet. Het Amerikaanse zakenblad *Forbes* zette de paus in 2014 bovenaan in zijn lijst van 's werelds 50 beste leiders.¹

Leiderschapsonderzoek wees op een verschuiving vanaf de millenniumwissel: van autoriteit naar authenticiteit, van top-down naar bottom-up, van monoloog naar dialoog (Pearce et al, 2003). Niet positie, maar geloofwaardigheid werd bepalender in de verwachtingen naar leiders. Met de opkomst van sociale media en hieruit voortvloeiende bewegingen kwam leiderschap lossier te staan van hiërarchie. De Arabische Lente, Me-Too en later de klimaatjongeren waren bewegingen die gevoed werden door digitale connectiviteit en emancipatie. Ze zetten dingen van onderuit in beweging met effect op het hoogste niveau. In 2018 besloot een vijftienjarige scholier elke schooldag te staken uit protest tegen het uitblijven van een doortastend klimaatbeleid. Een jaar later werd ze door *Time Magazine* uitgeroepen tot 'Persoon van het jaar'. Twee jaar later herdefinieerde

¹ | Waarom een Amerikaans zakenblad de paus verkiest als grootste leider, Trends, 17-04-2014.

het World Economic Forum de rol van bedrijven tot maatschappelijke hefboomen om de wereld beter te maken. Naar eigen zeggen het gevolg van een 'Greta Thunberg Effect'.²

Het profiel van sommige machtige wereldleiders ligt ver van dat van de kwetsbare, verbindende leider.

Een leidende positie hebben volstond steeds minder om ook leiderschap uit te stralen. In onze nota uit 2014 getuigden diverse ondernemers, waaronder Jan Boone (CEO Lotus Bakeries), Marleen Vaesen (toenmalige CEO Greenyard Foods), Thomas Leysen (toenmalige voorzitter KBC) en Inge Vervotte (voorzitter RvB Emmaüs), over het belang van persoonlijke ontwikkeling om hun rol als leider te kunnen vervullen. Succes als leider naar buiten toe, vraagt eerst een beweging naar binnen. In leiderschapsontwikkeling kwam er meer aandacht voor positieve leiderschapsattitudes zoals authenticiteit, zelfkennis en emotionele vaardigheden (Avolio et al., 2005; Goleman, 2013). Waar tot de late jaren '90 de sterke, overwegend mannelijke CEO een sterrenstatus had — denk aan Steve Jobs, Jack Welch, Steve Ballmer... — kwam er ook in ons land ruimte voor zachtere, kwetsbare leiderschapsstijlen.³

Fast forward naar 2025. Hoe relevant is de kwetsbare leiderschapsstijl vandaag nog? In een soms harde gepolariseerde wereld? Het profiel van sommige machtige wereldleiders ligt ver van dat van de kwetsbare, verbindende leider. Zelfs op het hoogste diplomatieke niveau verdampt elementair fatsoen tot bullying of pestgedrag.⁴ De bullebak scoort en autoritair is weer populair. Is het nieuwe leiderschap van het vorige decennium alweer out?

2. Autocratisering

Voor het eerst in twintig jaar zijn er minder democratieën (88) dan autocratieën (91) in de wereld.

Laat ons eerst even uitzoomen. Klopt het dat autoritaire leiders de wind in de zeilen hebben? In de bedrijfswereld lijkt het tegendeel het geval. Autoritaire, toxische leiderschapsstijlen worden minder getolereerd en kunnen zelfs succesvolle leiders ten val brengen. Zo werd de voormalige CEO van entertainmentpark Plopsa ondanks uitstekende resultaten aan de deur gezet wegens een dominante, pesterige leiderschapsstijl.⁵ Maar op (geo)politiek vlak zien we een heel ander beeld. Waar sinds WOII het aandeel autocratische regimes afnam tegenover democratieën, zien we sinds 2020 een knik in de curves (zie figuur 1). Voor het eerst in twintig jaar zijn er minder democratieën (88) dan autocratieën (91) in de wereld (V-Dem, 2025). Terwijl in 2004 een kleine helft van de wereld in autocratische regimes leefde, is dat vandaag meer dan 70% (zie figuur 2). Zoals figuur 3 laat zien, heeft dat niet alleen te maken met bevolkingsgroei in autocratische landen, maar ook met een toename van landen met een autocratisch regime: van 12 landen die in 2004 naar een autocratie evolueerden, naar 45 in 2024. Bijna vier keer meer dus.

Het merendeel aan autocratische regimes ligt in Azië en Afrika. Toch zien we ook in westerse democratieën een hang naar autocratisch leiderschap. Amerikaans president Trump weigerde in 2020 zijn verkiezingsnederlaag te erkennen en valt in zijn tweede ambtstermijn regelmatig democratische principes aan zoals de persvrijheid en vrijeme-

2 *The Greta effect? Why businesses are more committed to climate action in 2020*, World Economic Forum, 27 februari 2020; via: www.weforum.org.

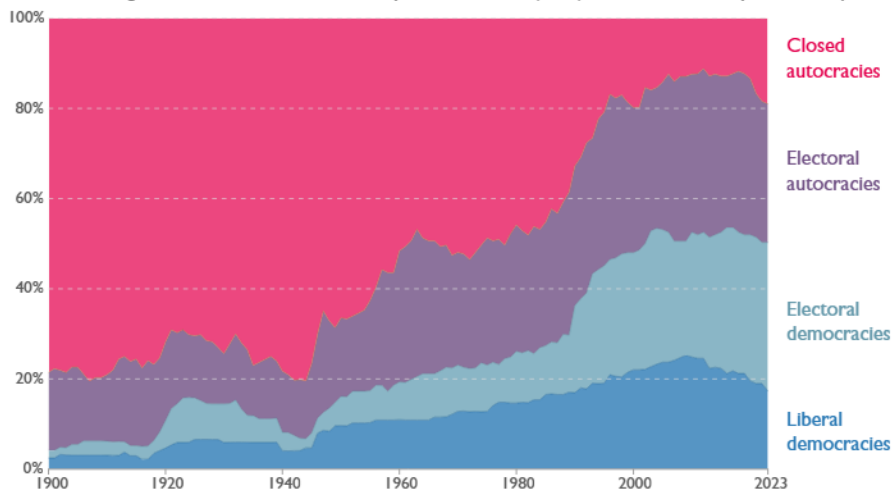
3 *Een ceo moet naar zijn zwakheden durven kijken*, De Standaard, 24 april 2017, via: www.standaard.be.

4 *Diplomacy dies on live TV as Trump and Vance gang up to bully Ukraine leader*, The Guardian, 25 februari 2025, via: www.theguardian.com.

5 *CEO van Plopsa moet opstappen na getuigenissen over "pestcultuur"*, VRT NWS, 21 maart 2023, via www.vrt.be.

Countries that are democracies and autocracies, World

Political regimes based on the classification by Lüthmann et al. (2018) and the estimates by V-Dem's experts

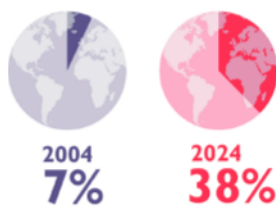


Note: The share of closed autocracies increases a lot in 1900 because V-Dem covers many more countries since then, often colonies.

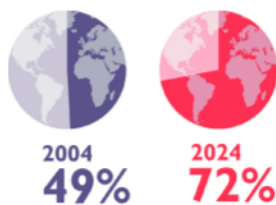
Figuur 1: aandeel democratieën en autocratieën in de wereld sinds 1900

Bron: V-Dem Institute en Our World in Data

Aandeel wereldbevolking dat in autocratiserende landen leeft



Aandeel wereldbevolking dat in autocratiën leeft



Aantal democratiserende landen

26 landen

2004

19 landen

2024

Aantal autocratiserende landen

12 landen

2004

45 landen

2024

Figuur 2 & 3: aandeel en evolutie democratie vs. autocratie sinds 2004

Bron: V-Dem Institute (2025)

ningsuiting.⁶ In Europa werd Hongarije al regelmatig op de vingers getikt door de EU voor het niet respecteren van de rechtsstaat. En zelfs in het eens zo vooruitstrevende Nederland is met de verkiezingsoverwinning van de PVV, de eenmanspartij van Geert Wilders, de ruk naar autoritair leiderschap onmiskenbaar. Vlaanderen ontsnapt niet aan deze trend. Een studie in opdracht van VRT en De Standaard wees uit dat liefst 35% van de Vlamingen een sterke leider wil 'zonder dat die zich druk moet maken om het parlement en verkiezingen' (Walgrave & Lefevere, 2023).

Wat verklaart de populariteit van autocratische leiders? Onderzoekers van het V-Dem Institute wijzen op twee grote verklarende factoren. Een eerste is de groeiende socio-economische ongelijkheid tussen bevolkingsgroepen, versterkt door de financiële crisis

⁶ USA: Trump's vision of "free speech" comes at the expense of press freedom, Reporters without borders, 23 januari 2025, via: www.rsf.org.

en de coronapandemie. Angst voor de toekomst door klimaatverandering en oorlogen is een tweede. Beide zijn 'kunstmest voor autocratieën', aldus politicoloog Staffan Lindberg van V-Dem (Universiteit Göteborg).⁷

3. Techno-autoritarisme

De ruk naar autocratisch leiderschap is niet nieuw. Vandaag gaat die echter gepaard met een verontrustende verschuiving in de tech-wereld. Ook daar staat de democratie onder druk door een groeiend sentiment naar autoritarisme. Dat mag verbazen want de informatierevolutie van het internet en sociale media had initieel een emanciperend effect. Het internet gaf méér mensen betere toegang tot méér informatie. Socialemedia-platformen democratiseerden deelname aan het maatschappelijke debat. Veel maatschappelijke bewegingen en protestacties kwamen ook voort uit digitale connectiviteit. Van #jesuischarlie over #metoo tot de antiregimeprotesten in Iran na de moord op Jina Mahsa Amini door de zedenpolitie.⁸ Digitale connectiviteit kan mensen verenigen in gedeelde doelen of belangen. Vandaag zien we aan de leverancierszijde een andere kant van de band tussen digitale netwerken en macht: technologie die de macht van enkelen versterkt.

In zijn recente werk 'Nexus' betoogt de bekende Israëlische historicus Y.N. Harari hoe macht altijd gepaard gaat met het beheeren van informatiestromen en hoe nieuwe technologieën, zoals AI, die dynamiek vandaag nog versterken (Harari, 2024). Zijn uitgangspunt is dat informatie niet neutraal is. In de naïeve, optimistische kijk is informatie goed, want het helpt de werkelijkheid te begrijpen. Meer informatie betekent dan meer waarheid. Tegenover die naïeve kijk plaatst Harari een donkere, populistische benadering op informatie. Daarin is waarheid ondergeschikt of zelfs onbestaand en is informatie een machtsinstrument dat orde oplegt aan de samenleving. Wanneer mensen bepaalde informatie geloven, zullen ze er ook naar handelen, ongeacht of wat ze geloven ook waar is. Zoals mensen die in de Middeleeuwen verbrand of gemarteld werden op basis van religieuze waanbeelden die hen als 'heksen' brandmerkten. Of burgers die democratische instellingen aanvallen vanuit een narratief van 'gestolen verkiezingen'. Informatie kan de werkelijkheid beschrijven, maar meestal creëert ze nieuwe realiteiten. Woorden worden werelden.

In een democratie kan nepnieuws nog gecounterd worden door vrije pers en oppositie. Maar in autocratische regimes bepaalt één partij of persoon de informatiestromen. Zoals in het beperken van persvrijheid of het onderdrukken van tegenstemmen. Dat is op zich niet nieuw. Denken we maar aan de verklik- en controlemechanismen in het nazisme en stalinisme. Alleen beschikten Hitler, Stalin of Ceaușescu niet over de surveillancetechnologie van vandaag. De huidige digitale technologie — slimme camera's, sociale kredietsystemen, patroonherkende algoritmes... — laten toe om mensen dag en nacht en massaal te monitoren of te beïnvloeden. Digitale controlemechanismen in de handen van autocratische leiders zijn een gevaar voor het vrijwaren van democratische waarden zoals de vrijheid van meningsuiting en de scheiding der machten. Zo worden AI en algoritmes nu al steeds vaker gebruikt om macht te verkrijgen of uit te oefenen. Zoals autonome bots die beelden en nieuwsberichten kunnen aanmaken en verspreiden op sociale media om verkiezingen te beïnvloeden (Cohane, 2021).

Vandaag zien we aan de leverancierszijde een andere kant van de band tussen digitale netwerken en macht: technologie die de macht van enkelen versterkt.

Digitale controlemechanismen in de handen van autocratische leiders zijn een gevaar voor het vrijwaren van democratische waarden.

⁷ 'Wat er gaande is doet denken aan de jaren 30': Zweedse politicoloog ontwaart een zorgelijke trend in de VS, De Morgen, 10 april 2025, via: www.demorgen.be.

⁸ *Iranians use social media to keep protest movement alive*, DW, 15 november 2022, via: www.dw.com.

De riskante verwevenheid van autocratie en technocratie is vandaag niet vergezocht en kan nog veel verder escaleren. In heel wat grootmachten heeft de overheid al langer meer dan één vinger in het functioneren van (tech)bedrijven. Denk maar aan het sociaal kredietsysteem waarmee de Chinese overheid het gedrag van haar burgers monitort. Die score bepaalt of men bepaalde privileges of rechten behoudt dan wel verliest, zoals toegang tot sociale voorzieningen. Maar ook in de VS is er vandaag een opmerkelijke entente tussen de techwereld en de overheid. Aanhangers worden ook wel *tech-right* genoemd. Sommigen, zoals Palantir-oprichter Peter Thiel, pleiten zelfs openlijk voor een antidemocratische 'Duistere Verlichting'.⁹ (zie kaderstuk)

Zowel Trump-strateeg Steve Bannon als huidig Amerikaans vicepresident J.D. Vance prezen eerder de ideeën en geschriften van Curtis Yarvin die we in het kaderstuk bespreken. In 2021 adviseerde Vance toekomstig president Trump om diens RAGE-project in de praktijk om te zetten.¹⁰ Heel wat waarnemers zien dan ook een dystopische parallel tussen Yarvins ideeën en het huidige Amerikaanse beleid.¹¹ Onder leiding van tech-CEO Elon Musk ontsloeg het Department of Governance Efficiency (DOGE) massaal (deloyale) ambtenaren in naam van de efficiëntie. In maart 2025 alleen al stond de teller volgens een rapport op 216.000 ontslagen.¹²

De verwevenheid van machtige bigtech-bonzen, geavanceerde datatechnologie en autoritair gedachtegoed is een gevaarlijke cocktail met potentieel ontwrichtende effecten op mens en maatschappij. Een sprekend voorbeeld hiervan is de al eerder aangehaalde tech-investeerder Peter Thiel. Thiel was samen met Elon Musk oprichter van betalingsdienst PayPal. Later richtte hij onder meer Palantir Technologies op, een data-analyse bedrijf dat voornamelijk in opdracht van de Amerikaanse overheid en defensie werkt.¹³ De naam van het bedrijf gaat terug op de film *'In de ban van de ring'*. De magische *palantiri* of 'zienstenen' waren onverwoestbare kristallen bollen die gebruikt werden om gebeurtenissen in andere delen van de wereld te zien. De link met surveillance is dus niet ver te zoeken. In 2009 publiceerde Thiel een brief waarin hij zijn libertaire gedachtegoed deelt en concludeert daarin: *'I no longer believe that freedom and democracy are compatible'* (Thiel, 2009).

4. Het pad naar 'possible'

De voorbije analyses en scenario's zijn niet meteen opbeurend voor wie verbindend en democratisch leiderschap naar waarde schat. Het vraagt niet alleen kritisch denkvermogen maar ook moed om tegen die stroom in te gaan en te blijven kiezen voor feiten, kritisch denken en authenticiteit in een wereld van desinformatie, radicalisering en de 'ridicalisering' van expertise. Is er nog ruimte voor leiderschap dat verbindt in plaats van verdeelt in een sterk gepolariseerd klimaat waarin conflict de norm lijkt?

9 De 'duistere verlichting' van Musk, Vance en co. Hoe radicale ideeën uit Silicon Valley rond Trump cirkelen, De Tijd, 8 maart 2025, via: www.tijd.be.

10 JD Vance thinks monarchists have some good ideas, The Verge, 16 oktober 2024, via: www.theverge.com.

11 'Reboot' Revealed: Elon Musk's CEO-Dictator Playbook, The Nerd Reich, 2 februari 2025, via: www.thenerdreich.com.

12 Now we know how big DOGE's firings really were, Business Insider, 3 april 2025, via: www.businessinsider.com.

13 Sinds 2009 haalde het techbedrijf al voor 2,7 miljard dollar aan overheidscontracten binnen, waarvan 1,3 miljard van het Pentagon. Bron: Financial Times, 8 februari 2025, www.ft.com.

De Duistere Verlichting – de natte droom van Silicon Valley?

De Duistere Verlichting — in het jargon ook wel als NRx afgekort — is een reactionaire beweging die opgang maakte vanaf de jaren 2000. Ze vecht idealen van de Verlichting aan, zoals gelijkheid en democratie. Het gedachtegoed maakt ook in Silicon Valley opgang, onder meer via de controversiële blogger, ondernemer en 'Silicon Valley filosoof' Curtis Yarvin. In zijn illiberaal wereldbeeld dient de democratie vervangen te worden door een techno-autoritair regime onder de leiding van een nationale monarch-CEO. In 2012 lichtte Curtis zijn reactionaire visie toe in een lezing genaamd *'How to reboot the US government'*. Centraal daarin staat het RAGE-programma: *Retire All Government Employees*. Het idee: neem de regering van de Verenigde Staten over en ontmantel de federale bureaucratie. Vervang vervolgens de ambtenaren door politieke loyalisten die verantwoording afleggen aan een CEO-achtige leider, die Yarvin met een dictator gelijkstelt. 'Als de Amerikanen de overheid willen veranderen, moeten ze over hun dictatofobie geraken', aldus Yarvin.¹

1 Yarvin gaf zijn talk onder zijn pseudoniem Mencius Moldbug. De video is te vinden op het YouTube-kanaal van BILtalks. De passage over de nood aan een 'nationale CEO of dictator' begint rond minuut 16:50.

Vooral in deze tijden is een tegengeluid nodig dat een alternatief brengt voor het narratief van de bullebakleider.

Wat nodig is van leiders is possibilisme, het geloof dat beterschap mogelijk is, gekoppeld aan een houding van 'humble audacity' of nederige durf.

Het antwoord is misschien wel meer dan ooit: ja. Vooral in deze tijden is een tegengeluid nodig dat een alternatief brengt voor het narratief van de bullebakleider. Dat gebeurt meer en meer, al is er ook sprake van struisvogelgedrag in de ondernemerswereld. Thomas Leysen, die we in 2014 spraken in het kader van onze leiderschapsstudie en die nu onder meer voorzitter is van Mediahuis, pleit daarom vandaag voor meer ruggengraat en minder blindheid tegenover autoritarisme en de aftakeling van de democratie.¹⁴ Ondernemer en opiniemaker Geert Noels deelde een gelijkaardige boodschap op LinkedIn met een oproep om een voorbeeld te zijn van het tegendeel van hufterigheid: 'beleefdheid, vertrouwen, afspraken nakomen...'

Naïef? Niet noodzakelijk. Verbindend leiderschap is ook efficiënt, zelfs in conflictsituaties. Dat leert het werk van de Amerikaanse antropoloog en onderhandelingsexpert William Ury. In zijn boek *'Possible. How we Survive (and Thrive) in an Age of Conflict'* (2024) erkent hij dat de samenleving effectief in sneltempo polariseert. Er is steeds meer conflict over steeds meer zaken en dat verlamt ons om samen te werken. Toch hoeft conflict op zich geen probleem te zijn. Conflict is zelfs noodzakelijk om verandering en vooruitgang te krijgen. Zonder constructief conflict, geen democratie waarin meningen mogen botsen en geen concurrentie tussen bedrijven die tot creativiteit leidt. Conflict kan dus een win-win opleveren. We zien vandaag echter een toename in destructieve conflicten die tot een lose-lose situatie kunnen leiden. Het risico is dan een spiraal van stoer opboksgedrag, zoals in de recente handelsoorlog tussen de VS en de rest van de wereld.

Ury adviseert al bijna vijftig jaar de Amerikaanse overheid op het hoogste niveau in de moeilijkste onderhandelingen uit de recente geschiedenis. Zoals het apartheidsregime in Zuid-Afrika, het Israëlijs-Palestijns conflict en het huidige conflict tussen Rusland en het Westen. Zijn ervaring leert dat noch naïef optimisme, noch een vechtersmentaliteit conflicten vooruithelpen. Wat nodig is van leiders is possibilisme, het geloof dat beterschap mogelijk is, gekoppeld aan een houding van *'humble audacity'* of nederige durf. Durf is nodig om de uitdagingen en machtige tegenpartijen niet uit de weg te gaan. Een nederige aanpak is nodig om van onderuit mensen mee te krijgen, conflicten niet te laten escaleren en ervoor te zorgen dat het resultaat voor iedereen werkt.

Possibilisme is geen methode in conflictbeheersing. Veeleer is het een houding of mindset om anders naar conflicten en mensen te kijken. Wanneer je gelooft dat mensen niet te vertrouwen zijn — het narratief van heel wat populistische leiders — gaan ze zich daar ook naar gedragen. Gelukkig is het omgekeerde ook waar. Door de kijk op de werkelijkheid te veranderen en een ander narratief te brengen, kan je de wereld ook vanuit een positieve benadering veranderen.

In de bedrijfswereld lijkt dit inzicht al langer doorgesijpeld. Daar zien we de jongste tien jaar een verschuiving naar adaptief, flexibel en gedeeld leiderschap en minder top-down denken (Uhl-Bien et al., 2018). Leiderschap dat de collectieve intelligentie van groepen benut. Dit soort leiderschap blijkt volgens metastudies ook effectiever dan autocratisch leiderschap, zoals meer creativiteit en betere teamprestaties (Wang et al., 2014). Nogal wat ondernemers — niet in het minst de *techbro's* van Silicon Valley — menen dat de overheid als een bedrijf moet geleid worden. Een land is natuurlijk geen bedrijf, maar onderzoek in organisatiecontext leert juist dat gedeeld en empathisch leiderschap ef-

¹⁴ Topindustrieel Thomas Leysen: "In zakenkringen wordt soms nog vergoelijkend over Trump gesproken", De Standaard, 12 april 2025, via: www.standaard.be.

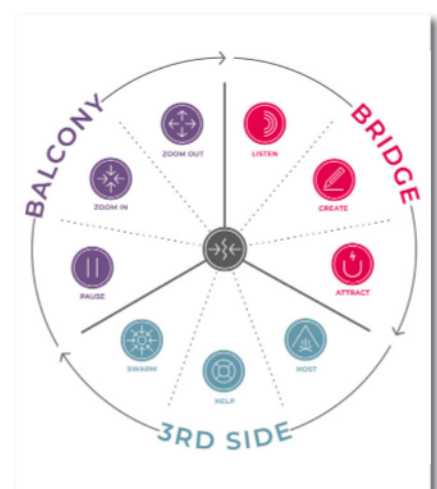
ficiënter is dan autoritair leiderschap. Zo wordt kennis meer gedeeld en worden fouten sneller opgemerkt (Edmondson, 2018).

Maar hoe realistisch is een boodschap van verbindend en gedeeld leiderschap in tijden van verdelend en autoritair leiderschap? Dreigt de kwetsbare leider niet weggeblazen te worden in de 'strongman'-politiek van bullebakleiders? William Ury toont dat dit niet zo hoeft te zijn. Zijn onderzoek leert dat een uitweg uit conflicten altijd begint bij leiders die zich verbindend opstellen. Hij onderscheidt daarin drie bewegingen die leiders moeten maken op het 'path to possible' uit een conflict (zie figuur 4):

Hoe realistisch is een boodschap van verbindend en gedeeld leiderschap in tijden van verdelend en autoritair leiderschap?

1. De eerste beweging is die **van bunker naar balkon**. In conflicten is er bij tegenpartijen altijd eerst op persoonlijk vlak een beweging nodig van de bunker van het eigen gelijk naar het balkon van waarop men het potentieel van het ruimere plaatje wil zien. Er is geen win-win mogelijk zonder openheid en de moed om het **perspectief te verruimen**. Een voorbeeld uit de tech-sector is Satya Nadella die in 2014 CEO werd van Microsoft. Hij erfde een organisatie die vastzat in een interne cultuur van silo's waarin teams eerder tegen elkaar dan met elkaar werkten. Microsoft bevond zich in een bunker van het eigen gelijk, vooral gericht op Windows als dominante standaard. Nadella doorbrak dit door het balkonperspectief te introduceren: hij focuste op een breder potentieel voor Microsoft in een wereld van cloud, samenwerking en open ecosystemen. Hij stelde vragen als: waar kunnen wij echt waarde toevoegen voor de klant, los van onze traditionele producten? (Nadella et.al, 2017).
2. De tweede beweging is die **van onszelf naar de ander**. Omgaan met conflict vraagt het **bouwen van bruggen** naar de ander toe. Dat begint met luisterbereidheid en het bieden van een uitweg voor de ander om je tegemoet te treden. Een voorbeeld hiervan is de voormalige Nieuw-Zeelandse premier Jacinda Ardern. In 2019 kwamen bij een terroristische aanslag op twee moskeeën in Christchurch 51 mensen om. Zulke gebeurtenissen leiden vaak tot polarisatie of repressie. Ardern maakte de beweging naar de ander. Ze bezocht nabestaanden, droeg een hoofddoek uit respect voor de moslimgemeenschap en sprak over *wij*, niet *zij*. Ze luisterde naar hun noden en erkende ook hun pijn.
3. De derde beweging is **van tegenpolen naar derden partijen**. Een doorbraak in grote conflicten tussen twee partijen vraagt vaak de **hulp van derden**: familie, bondgenoten, neutrale partijen die tegenpolen uit hun bunkers naar het balkon leiden en bruggen helpen bouwen. Een historisch voorbeeld zijn de Camp David-akkoorden tussen Egypte en Israël in 1978. Een akkoord leek onmogelijk, maar toch slaagde de Amerikaanse president Jimmy Carter erin om beide partijen aan tafel te krijgen op zijn buitenverblijf Camp David. Egypte werd het eerste Arabische land dat Israël erkende, en Israël trok zich terug uit de Sinaï.

De drie stappen in het 'pad naar mogelijk' hebben gemeen dat het verbindende bewegingen zijn: met zichzelf, met de ander en met derden. Het model van Ury toont dat ook in conflictueuze omstandigheden verbindend leiderschap niet zwak of contraproductief hoeft te zijn. Het is zelfs noodzakelijk om vooruit komen in een conflict. Wie enkel (handels)muren opbouwt, sluit uiteindelijk ook zichzelf op. Ook de bullebak.



Figuur 4: Circle of Possibility
Bron: William Ury (2024)

5. Conclusie

We begonnen deze nota met de vaststelling dat autoritair leiderschap in de lift zit. Maatschappelijk-politiek, maar ook in de (Amerikaanse) tech-sector die als poortwachters van de digitale wereld een zeer grote machtsconcentratie bevat. Het verband tussen informatietechnologie en macht is niet nieuw. De schaal en snelheid waarmee informatiestromen vandaag evolueren, zijn dat wel. Dat belangrijke spelers uit de tech-wereld dicht aanleunen of zelfs hardop dromen van een antidemocratische toekomst is verontrustend en mag niet geminimaliseerd worden.

Het werk van Ury toont dat autoritair leiderschap niet noodzakelijk met harde repressie moet bestreden worden. Bij ongelijke machtsverhoudingen is dat meestal een vruchteloze aanpak. Het possibilisme-model toont dat ook in conflictueuze omstandigheden verbinding nodig blijft. Laat het (bedrijfs)leiders inspireren tot het opnemen van een voorbeeldrol in plaats van te capituleren voor het autoritaire alternatief. Weerbaarheid tegen bullebakleiders begint bij zelfleiderschap.

Literatuur

- AVOLIO, B.J. & GARDNER, W.L. (2005), 'Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership', *The Leadership Quarterly* 16, Elsevier.
- COHANE, K. (2021), *The Role of AI Twitter Bots Used During U.S. Elections: A study of how malicious Twitter bots play a role in increasing digital conflict and potentially influence voter perceptions leading up to a U.S election.*, Nova Southeastern University.
- EDMONDSON, A. (2018), *The Fearless Organization*, Hoboken New Jersey: John Wiley & Sons.
- EYNIKEL, J. (2014), *Persoonlijke groei als bron van leiderschap*, VKW-beleidsnota 70, Wilrijk: Etion.
- GOLEMAN, D., (2013), 'The Focused Leader', in: *Harvard Business Review Magazine*, December.
- HARARI, Y.N. (2024), *Nexus. Van het stenen tijdperk tot AI: een beknopte geschiedenis van informatienetwerken*, Amsterdam: Thomas Rap.
- NADELLA, S., & SHAW, G. (2017). *Hit refresh: The quest to rediscover Microsoft's soul and imagine a better future for everyone*, Harper Business.
- PEARCE, C. & CONGER, J. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Thousand Oaks: SAGE Publications.
- THIEL, P. (2009), *The Education of a Libertarian*, via: www.cato-unbound.org.
- UHL-BIEN, M., & ARENA, M. (2017), 'Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability', in: *Organizational Dynamics*, 46 (1), 9–20, Elsevier: Amsterdam.
- URY, W. (2024), *Possible. How we Survive (and Thrive) in an Age of Conflict*, New York: HarperCollins.
- V-DEM INSTITUTE (2025), *Democracy Report 2025*, University of Gothenburg.
- WALGRAVE, S. & LEFEVERE, J. (2023), *De Stemming 2023 – Studie in opdracht van VRT NWS en De Standaard*, Universiteit Antwerpen.
- WANG, D., WALDMAN, D. A., & ZHANG, Z. (2014). 'A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness', in: *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181–198.

Weerbaarheid tegen bullebakleiders begint bij zelfleiderschap.



(Foto: RV)

Auteur: Jochanan Eynikel,
bedrijfsfilosoof Etion
Eindredactie: Isabelle Verlinden
Vormgeving: Vicky Knaepen
Illustratie: Shutterstock
Website: www.etion.be
V.U.: Wim Dubois namens Etion
Ledenwerking vzw